



OPINIÓN

DESPUÉS DE LA PANDEMIA

Inteligencia artificial y trabajo: la marea que no hace ruido

**Enrique Dans**

Publicada 28 enero 2026 02:39h

Llevamos meses atrapados en una discusión bastante estéril sobre **la inteligencia artificial y el empleo**. Por un lado, titulares apocalípticos que prometen millones de puestos destruidos. Por otro, mensajes tranquilizadores que aseguran que “**no pasará nada**” porque la tecnología siempre acaba creando nuevos trabajos.

Ambos discursos comparten el mismo problema: simplifican en exceso un fenómeno que, según están señalando inversores y analistas, será mucho más incómodo. No abrupto, no inmediato, pero sí profundo y acumulativo.

Quienes observan el fenómeno desde el lado del capital no hablan de una ola que arrasa de golpe, sino de una transformación progresiva que va reconfigurando el trabajo desde dentro. No es tanto “la inteligencia artificial sustituirá empleos” como “**la inteligencia artificial cambiará qué tareas tienen valor**, quién las hace y cuántas personas hacen falta para producir el mismo resultado”. Y eso, en términos laborales, suele ser más disruptivo que un despido masivo puntual.

Algunos informes recientes coinciden en esta idea. PwC, tras analizar cientos de millones de ofertas de empleo y datos empresariales, concluye que los sectores más expuestos a la inteligencia artificial no muestran necesariamente una destrucción inmediata de empleo, pero sí cambios acelerados en habilidades requeridas, salarios y composición de los puestos.

El impacto no ocurre de golpe, pero por puro diseño, una vez que empieza, no se detiene.

*Está entrando de lleno en el trabajo de oficina:
redacción, análisis, atención al cliente, contabilidad,
preparación de informes, diseño de procesos...*

Desde la banca de inversión, el mensaje es similar: **Morgan Stanley estima que la inteligencia artificial acabará afectando a la mayoría de ocupaciones**, no tanto eliminándolas como redefiniéndolas, y vincula ese proceso a incrementos de productividad que, históricamente, acaban traducándose en presión organizativa y ajustes de plantilla. J.P. Morgan añade un matiz: muchas empresas aún no han “activado” plenamente ese potencial, pero una desaceleración

económica podría acelerar decisiones de sustitución de contratación por automatización.

Esto encaja bastante bien con lo que nos enseña la historia del cambio tecnológico. Según Brookings, la adopción de inteligencia artificial hasta ahora se ha asociado más a **crecimiento empresarial que a destrucción neta de empleo**.

Pero esa lectura suele ocultar una realidad incómoda: el crecimiento no beneficia a todos por igual, y los costes de la transición recaen casi siempre en los mismos perfiles. El problema no es que no haya trabajo, sino que **el trabajo cambia de forma que deja a muchos fuera del recorrido**.

Aquí es donde empiezan a desmontarse algunos mitos populares. El primero, que **la inteligencia artificial sólo automatiza tareas rutinarias**.

En realidad, está entrando de lleno en el trabajo de oficina: redacción, análisis, atención al cliente, contabilidad, preparación de informes, diseño de procesos... justo el conjunto de tareas que durante décadas hemos identificado con un **“empleo cualificado del conocimiento”**.

No es casual que las encuestas empiecen a reflejar ansiedad laboral creciente.

No elimina necesariamente el puesto completo, pero reduce drásticamente el volumen de trabajo humano necesario y, con ello, el número de personas necesarias.

El segundo mito es que **“si no hay despidos masivos, no hay problema”**. La evidencia apunta a que muchas veces no hay despidos masivos, pero sí ralentización de la incorporación: menos contratación de perfiles junior, equipos más pequeños para el mismo *output*, carreras profesionales que se estrechan por abajo y se endurecen por arriba.

El primer empleo, que tradicionalmente servía como aprendizaje, empieza a desaparecer o a transformarse en **“un senior apoyado por herramientas de inteligencia artificial”**. Eso no destruye empleo hoy, pero compromete el de

manana.

No es casual que las encuestas empiecen a reflejar ansiedad laboral creciente. En Reino Unido, más de una cuarta parte de los trabajadores teme perder su empleo por la inteligencia artificial en los próximos cinco años. No porque todos vayan a ser sustituidos, sino porque perciben, a menudo antes que sus empresas, que el equilibrio está cambiando.

Y esa percepción, esa variación del “**síndrome del impostor**”, es un indicador temprano bastante fiable.

El escenario más probable no es un mundo sin trabajo, sino un mercado laboral más polarizado. En un extremo, profesionales capaces de usar la inteligencia artificial para amplificar su productividad y asumir tareas de alto contexto, responsabilidad y criterio.

En el otro, trabajadores atrapados en tareas cada vez más estandarizadas, con menor poder de negociación y mayor supervisión algorítmica. Y en medio, una gran masa de personas que no serán reemplazadas, pero sí “devaluadas”: harán más con menos apoyo, durante más tiempo y con trayectorias más frágiles.

En España, este debate suele abordarse con dos reflejos muy poco útiles: alarmismo o complacencia. Si aceptamos que el impacto será gradual, entonces existe margen de actuación, pero también un riesgo claro de inacción. La política pública debería dejar de obsesionarse con “cuántos empleos se destruyen” y empezar a preguntarse qué tareas se están automatizando en sectores clave y qué **itinerarios profesionales se rompen cuando desaparecen los escalones de entrada.**

Hablar de reciclaje profesional sin abordar esto es puro marketing. En un tejido productivo dominado por Pymes y servicios, la adopción de inteligencia artificial será desigual: algunas empresas la usarán para mejorar procesos y crear valor, otras simplemente para reducir costes laborales. Si no hay incentivos claros, formación útil y medición real del impacto, el resultado no será más productividad compartida, sino más desigualdad.

Quizá la clave esté en entender que la inteligencia artificial, incluso en su precario

estado actual de funcionalidad, no es solo una herramienta, sino un reorganizador del poder dentro de la empresa. Decide qué se mide, qué se estandariza, quién controla el proceso y qué margen queda para el criterio humano.

Si se usa mal, puede convertir trabajo cualificado en trabajo supervisado, y a buenos profesionales en meros operadores. Ese riesgo rara vez aparece en los discursos optimistas, pero es exactamente el que explica por qué tanta gente intuye que algo importante está cambiando.

El apocalipsis inmediato es poco probable. Lo que viene es más sutil y, precisamente por eso, más difícil de corregir: un cambio lento, continuo y acumulativo que, cuando quieres reaccionar, ya se ha integrado en procesos, organigramas y hábitos de contratación. **Las mareas no hacen ruido. Pero cuando miras atrás, la costa ya no es la misma.**

*****Enrique Dans es Profesor de Innovación en IE University.**

✉ NEWSLETTER - INVERTIA

Cada mañana la apertura de mercados y las noticias que marcarán la agenda económica

APUNTARME

☐ De conformidad con el RGPD y la LOPDGDD, EL LEÓN DE EL ESPAÑOL PUBLICACIONES, S.A. tratará los datos facilitados con la finalidad de remitirle noticias de actualidad.

MÁS EN OPINIÓN

Un año de "Trump-economics" (I parte)

Miguel Sebastián



La estrategia imperial de Trump: la economía de guerra

José Ramón Pin Arboledas



La tragedia de Adamuz